

# **Droit, travail et passion, dans les restructurations : le déclin de l'engagement au travail**

Claude Didry ([claudio.didry@ens-cachan.fr](mailto:claudio.didry@ens-cachan.fr))

IDHE CNRS

Intervention dans la journée « le travail passionné », 24 juin 2011

Version (très) provisoire, ne pas diffuser

Travail et passion partage la même contradiction dans leur signification. En suivant le Robert, la passion est, depuis le Christ, assimilée à la souffrance. De manière analogue, le travail correspond pour le même dictionnaire à l' « état d'une personne qui souffre, qui est tourmentée » et, nous retrouvons là encore Jésus au travers d'une citation de Bossuet « les grands travaux que notre Seigneur a soufferts », ainsi que les femmes au travers des douleurs de l'accouchement. Mais la passion renvoie en dans le cinquième sens identifié par le Robert à la « vive inclination vers un objet que l'on poursuit, auquel on s'attache de toutes ses forces ». Elle rejoint sur ce point l'action, entendue comme « ce que fait quelqu'un et ce par quoi il réalise une intention ou une impulsion ». On retrouve une dimension d'intentionnalité, ainsi que de coordination pour le travail entendu comme l' « ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire quelque chose » (Le Robert).

Le droit apparaît *a priori* comme un mauvais candidat pour se joindre au couple de la passion et du travail, dans la mesure où il ne devient un enjeu véritable que quand la passion a disparu, comme en témoigne la forte activité juridictionnelle autour du divorce ou la place centrale du contentieux sur le licenciement devant les Conseils de prud'hommes. Il semble arriver dans les conflits conjugaux et les conflits salariaux, comme un élément pacificateur, mais au prix d'une forme d'expropriation des acteurs, en confiant la résolution de leurs conflits à des experts relevant du « champ juridique ». Pierre Bourdieu y voit une forme de « violence symbolique », dont l'efficacité repose sur les acteurs eux-mêmes. Dans le domaine des rapports de travail, « par l'effet d'une complicité objective entre des représentants syndicaux plus armés culturellement et certains juristes qui, à la faveur d'une sollicitude généreuse pour les intérêts des plus démunis, étendent le marché offert à leurs services, cet îlot d'autoconsommation juridique [que représentaient des conseils de prud'hommes conçus

comme jugeant en équité] s'est trouvé peu à peu intégré dans le marché contrôlé par les professionnels » (Bourdieu 1986, p. 12).

Cependant, le droit ne se révèle pas uniquement dans les situations de conflits. Il est également toujours déjà là, à la fois comme « maxime d'action » que les acteurs tirent de la règle de droit selon Weber, et « en prévoyant ce que nous n'avons pas prévu » ajoute Durkheim. Dans les rapports de travail, le contrat de travail et plus généralement le droit du travail posent les bases d'un « engagement » du salarié sous une double dimension : engagement individuel par un « employeur », c'est-à-dire transaction dans laquelle une prestation déterminée du travailleur donne lieu à une rémunération de la part de l'employeur, avec la liberté permanente pour chacune des parties de mettre fin de manière unilatérale à ce contrat. Engagement simultané dans un collectif de travail où le travailleur coordonne son travail avec celui des autres travailleurs. Il en résulte un « dualisme structurel » du contrat de travail où, « A côté de sa dimension contractuelle, le rapport de travail présente donc une dimension que nous dirons *institutionnelle*, sans que ce choix terminologique ne vaille adhésion à la « doctrine institutionnelle » de l'entreprise. C'est dans cette seconde sphère que le rapport de travail s'articule avec les relations professionnelles. » (Jeammaud 1990, p. 4). Ainsi, comme le montre Bourdieu lui-même dans son analyse de l'Algérie, le contrat de travail comme transaction entre une activité productive et une rémunération monétaire, contribue à une évolution importante des horizons individuels, s'accompagne de la formation de « plans de vie » alimentés par des attentes réalistes par rapport à l'encastrement communautaire des individus appartenant à la société traditionnelle.

Sans aller systématiquement jusqu'à la « passion », le travail salarié correspond donc à un engagement. L'objectif de ma réflexion est de voir en quoi les opérations économiques donnant lieu à des suppressions d'emplois, c'est-à-dire, dans le sens courant que l'on trouve dans la presse économique, les « restructurations », mettent à l'épreuve et dans le même temps révèle cet engagement.

## ***1. Le contrat de travail entre coopération et choix collectifs***

### **1.1. La dimension coopérative du travail**

En définition le contrat de travail sur la base de la subordination, on se fixe le plus souvent sur la soumission des salariés à un employeur, en identifiant à partir de là l'entreprise à une institution constituée par la « communauté de travail » sous la direction du chef

d'entreprise. Cette conception de l'entreprise comme institution que l'on retrouve dans les analyses du juriste Paul Durand après la Seconde Guerre mondiale, occulte le « dualisme structurel du contrat de travail » souligné par Jeammaud (1990) et ses conséquences sur la dimension collective du travail qui en résulte. Le contrat de travail correspond en premier lieu à un contrat individuel entre un salarié et un employeur et contribue par cette individuation, à façonner ce que Bourdieu désigne comme les « habitus économiques » des acteurs. Cette individuation du travail contribue à une phénoménologie du travail salarié, comme activité distincte des autres activités sociales des individus, dont Bourdieu (1977) retrouvent la trace à travers la confrontation du travailleur immigré à sa société d'origine, où l'ensemble des activités sont dominées par le temps cyclique de la culture et du maintien de rites communautaires. Elle contribue simultanément à une redéfinition du collectif de travail, comme ensemble des individus liés à un même employeur. Le contrat de travail définit l'engagement d'individus dans une « équipe »<sup>1</sup> constituée et « organisée » par un employeur. La subordination désigne cet engagement individuel dans une activité organisée sous la responsabilité de l'employeur, entendu comme cet agent contractuel central auquel les salariés se trouvent individuellement liés.

Le contrat de travail apparaît donc *simultanément* comme « échange entre l'employeur et le travailleur salarié » et comme « acte condition »<sup>2</sup>, permettant au salarié de prendre part effectivement à un collectif sur la base de sa « capacité de faire » qui se manifeste dans la division du travail conduisant à la réalisation d'un « produit ». Dans ce cadre, la dimension d'engagement des travailleurs individuels dans une « équipe », une activité collective, résiste aux ambitions de contrôle de leur activité par l'employeur y compris au travers du développement de formes d'organisation du travail. Comme le souligne Sen (1993, p. 104), « La question de l'engagement [...] est au centre du problème de la motivation au travail, problème dont on ne saurait ignorer l'importance dans la productivité.

Il est assurément coûteux, voire impossible, de concevoir un système de supervision distribuant récompenses et punitions de telle façon que chacun est incité à donner le meilleur

---

<sup>1</sup>. « Wherein then is the relationship between a grocer and his employee different from that between a grocer and his customers ? It is in a *team* use of inputs and a centralized position of some party in the contractual arrangements of *all* other inputs. It is the *centralized contractual agent in a team production process* –not some superior authoritarian directive or disciplinary power. » (Alchian et Demsetz, 1972, p. 778).

<sup>2</sup>. Le lien entre contrat et acte condition correspond au « dualisme structurel » (Jeammaud 1990, p. 301) du contrat de travail. Ce « dualisme structurel » conduit à concevoir l'entreprise autrement que comme une « communauté » dirigée par le chef d'entreprise à l'égard de laquelle le contrat de travail constituerait un « contrat d'adhésion » (selon la doctrine de l'entreprise comme institution). Ainsi, « A côté de sa dimension contractuelle, le rapport de travail présente donc une dimension que nous dirons *institutionnelle*, sans que ce choix terminologique ne vaille adhésion à la « doctrine institutionnelle » de l'entreprise. C'est dans cette seconde sphère que le rapport de travail s'articule avec les relations professionnelles. » (Jeammaud 1990, p. 4).

de lui-même. Tout système économique a donc tendance à compter sur l'existence d'attitudes à l'égard du travail qui l'emportent sur le calcul des gains nets tirés de chaque unité d'effort. » La centralité de l'employeur comme agent contractuel central par rapport à la totalité des salariés est le résultat d'une rationalisation juridique du rapport de travail, en permettant de ramener le lien de l'employeur avec les différentes catégories de personnel, ouvriers, agents de maîtrise, employés, à un même cadre juridique. Cette centralité contractuelle de l'employeur lui donne un droit de regard sur le travail de chaque individu, ce qui se manifeste par la production de règlements intérieurs, de classifications et de fiches de postes tendant à arriver à une détermination plus ou moins poussée du travail individuel et de son rythme. Elle conduit également à la formation de liens entre les travailleurs eux-mêmes, dans le cadre d'une division du travail, de « conventions du travail » (Salais 1989) reposant sur un ajustement permanent de l'activité de chacun à celle des autres. Alchian et Demestz (1972) évoquent le cas de l'équipe de football, où les joueurs sont engagés par le propriétaire du club, au même titre que l'entraîneur, mais en vue d'une performance qui repose sur l'engagement de chacun des joueurs dans une action collective.

Les enquêtes menées par les sociologues du travail permettent de mettre en lumière ces liens qui se nouent entre les salariés dans le cours du travail, pour le travail en usine reposant par exemple explicitement chez Renault sur des « Unités élémentaires de travail » (Rot 2006), dans les centres d'appels téléphoniques Buscatto (2002) ou les caisses de grands magasins (Ferreras 2008). Ils font écho à une lignée de grandes enquêtes comme, notamment, celle de la Western Electrics qui montrent « des salariés actifs, stratèges, imaginatifs, capables d'évaluer les situations dans lesquelles ils sont placés, de réguler les distances sociales ou d'attribuer du sens aux objets et événements de leur environnement » (Bélanger et Thuderoz, 2010, p. 431).

Le collectif de travail ne se fonde pas simplement sur les rapports noués entre les salariés à l'occasion de leur travail. Il se définit par la conception que les salariés eux-mêmes s'en font, en dehors et parfois en « opposition » à celle de la direction, à partir d'une évaluation du travail « bien fait ». Cette conception « indigène » du travail fait écho à la notion de « common knowledge » qui, à partir de l'observation d'une coordination effective en vue de la réalisation d'un produit, conduit Salais (1989) à parler de « conventions du travail » en reprenant la notion de « convention » élaborée par Lewis (1969). Cette conception d'ensemble du travail est attestée par les travaux de sociologues ayant mené, dans les années 1970, des enquêtes par observation participante selon Bélanger et Thuderoz (2010), évoquant les expériences des « établis » à la même époque. En deçà du schéma rationnel élaboré par la

direction de l'usine, les enquêtes de Bernoux, Motte et Saglio (1973) font ressortir la nécessité de faire face à une forme d'anarchie (« L'usine c'est le bordel » (Bélanger et Thuderoz 2010, p. 442)) en introduisant des formes d'organisation indigène voire « clandestine », au regard de l'organisation officielle de la direction. Ainsi, l'observation empirique du travail fait apparaître une forme de coopération, qui prend sa source dans l'ajustement de l'activité de chaque travailleur sur le lieu de travail, le *shopfloor* ou encore l'« atelier » (Rot 2007). Elle conduit à penser que « de tous les facteurs de production, et de façon contrastée au regard du capitalisme financier ou de la technologie, le *labour power* est une force qui s'exerce – et ne peut s'exercer, d'ailleurs – que sur le *shopfloor*, dans l'atelier ou le service. » (Bélanger et Thuderoz, 2010, p. 430). Cette force repose sur l'apport en activité de chaque travailleur tel qu'il s'opère à partir de l'engagement librement consenti de celui-ci dans le cadre du contrat de travail. En reprenant la terminologie de Sen, le contrat de travail organise l'apport en « capacité » du travailleur aux formes de coopération qui se dessine sur le lieu de travail. De ce point de vue, l'apport en « capacité » du salarié contraste avec l'apport en capital de l'actionnaire, qui passe par des transactions sur les marchés financiers, et se définit à la fois par sa volatilité et son abstraction.

La dimension d'« engagement » dans un collectif de travail pouvant aller de la « récalcitrance » à la 'passion' correspond à la coopération que mettent en évidence les enquêtes sur le lieu de travail. Le contraste avec l'esprit d'« entraide » attaché à la communauté mis en évidence dans la société algérienne par Bourdieu, permet de spécifier la nature de cette coopération : « rien ne s'oppose plus radicalement à l'entraide, qui associe toujours des individus unis par des liens de consanguinité réelle ou fictive, que la coopération qui mobilise des individus sélectionnés en fonction des fins calculées d'une entreprise spécifique : dans un cas le groupe préexiste et survit à l'accomplissement en commun d'une œuvre commune ; dans l'autre cas, trouvant sa raison d'être hors de lui-même, dans l'objectif futur défini par le contrat, il cesse d'exister en même temps que le contrat qui le fonde. » (Bourdieu 1977, p. 26).

Cette coopération ne correspond pas à une vision irénique du *shopfloor*, elle est marquée par une oscillation incessante entre le débat, la discussion voire la « dispute » (Yves Clot) sur les objectifs à réaliser entre les travailleurs eux-mêmes et entre les travailleurs et leurs responsables hiérarchiques. De la « dispute » sur la qualité du travail au « conflit » comme confrontation d'intérêts, il n'y a qu'un pas, même si une assimilation complète des « disputes » à des « conflits » de petite taille et, ainsi, passant inaperçus, semble excessive.

## **1.2. L'employeur comme responsable des choix collectifs**

Comme le montre Bélanger et Thudéroz (2010), l'engagement du travailleur dans une collectivité de travail prend toute sa signification aux yeux du travailleur lui-même, à un niveau local, au niveau du *shopfloor*. Mais il ne s'y réduit pas, dans la mesure où le contrat de travail est conclu entre un salarié et un employeur. A travers le contrat de travail, le travailleur se trouve donc lié à une entité plus vaste, l'entreprise visant une production, et se trouvant soumise dans une économie capitaliste, à la recherche de rentabilité. Ainsi, son apport en capacité paraît se couler dans un dessein qui lui assigne l'« employeur » et à l'égard duquel il apparaît en position de « subordination ». La dimension de coopération qu'il expérimente dans le travail paraît s'arrêter aux rapports qu'il noue avec l'employeur pour lequel son travail apparaît comme un coût. Le rapport d'« opposition » plus ou moins antagonique que décèlent Bélanger et Thudéroz (art. cit.) entre travailleur et employeur repose donc, en premier lieu, sur la tension entre le travail concret dans un temps et un espace donné d'une part, et la recherche de rentabilité requise par les détenteurs du capital de l'entreprise.

Cette tension entre apporteurs de capacité et apporteurs de capital suggère d'envisager le pouvoir du chef d'entreprise à partir de la théorie du choix collectif telle qu'elle ressort du théorème de Arrow, longuement discuté par Sen. En effet, le contrat de travail permet de concevoir l'apport en capacité comme la recherche d'un gain, la rémunération. Ainsi, en concevant les acteurs de l'entreprise comme autant d'agents rationnels visant à la maximisation de leurs gains, les choix engageant l'avenir de l'entreprise ne peuvent pas ne pas être faits par individu, en l'occurrence le chef d'entreprise. Cette situation est renforcée dans une période de financiarisation dominée par la recherche d'une valeur plus importante de l'action et des dividendes qu'elle procure à l'actionnaire. Il en résulte que la détermination de « stratégies à l'aide de procédures qui satisfont [...] aux normes du calcul économique traditionnel » (Lallement 2004, p. 256) s'avère centrale. La recherche d'un redressement ou d'un accroissement de la rentabilité passe fréquemment par une rationalisation du travail fondée sur la multiplication des incitations monétaires des salariés, voire des réductions d'emplois dont le volume est calculé à partir du coût salarial moyen.

Toutefois, la direction de l'entreprise ne se réduit pas à un simple calcul économique de maximisation sur la base d'un intérêt supposé convergent des actionnaires. Elle implique de prendre en compte les différentes motivations des actionnaires, en fonction, par exemple, de la distinction entre gros et petits actionnaires, ou encore des valeurs morales que certains actionnaires ou fonds d'investissement entendent maintenir dans l'entreprise. Elle implique également de prendre en compte, au moins en regard de l'efficacité de l'activité productive,

les attentes de ses salariés afin d'encourager leur « engagement dans le travail ».

Cette ouverture à des dimensions distinctes de la seule maximisation de la rentabilité suggère une première ouverture démocratique dans le « gouvernement » de l'entreprise, en écho à la discussion du théorème d'impossibilité d'Arrow engagée par Sen. Pour Sen, en effet, le théorème d'impossibilité ne remet pas radicalement en cause la validité de choix collectifs démocratiques : « Ce théorème élégant est l'une des contributions analytiques les plus remarquables dans le champ des sciences sociales. Mais il n'invalide en rien les mécanismes de décision qui reposent sur des bases d'informations plus larges ou différentes de celles nécessaires aux règles de vote. » (Sen 2003a, p. 329). La démocratie se trouve liée à une remise en cause du caractère « monocratique » des choix collectifs, au regard des différentes dimensions que prennent les problèmes à résoudre par ces choix. Ainsi, l'élargissement des « bases d'informations » sur lesquelles se fonde le choix collectif traduit une recherche de légitimité (en vue par exemple de désamorcer une éventuelle opposition) qui constitue un premier pas dans le sens de la démocratie. Cet « avant-goût de la démocratie » se manifeste, dans la gestion de l'entreprise, par l'élargissement des « bases d'informations » que permet l'émergence d'un département des « ressources humaines ».

Comme le montre Dobbin (2010) pour les Etats-Unis, la prise en compte des discriminations au travail sur la base du Civil Rights Act de 1964 représente un levier important dans le développement des départements de ressources humaines des grandes entreprises américaines. Partant du souci d'une meilleure intégration de la minorité africaine-américaine dans les entreprises, cette loi a été la base d'une identification de la ségrégation au constat des « effets différenciés » des mesures de gestion du personnel, suscitant un activisme des experts en ressources humaines pour élaborer une connaissance de ces effets sur l'ensemble des salariés et trouver des dispositifs permettant d'y remédier. Elle a été également la base d'une extension du domaine de la lutte contre les ségrégations, au cas des femmes.

La mise en œuvre d'une politique de formation traduit également un élargissement de la gestion des ressources humaines, en suscitant l'élaboration de « bases informationnelles » sur les compétences des salariés. Dans ce domaine, les choix collectifs peuvent se fonder sur des bases informationnelles conjuguant plusieurs principes de justice. La dimension « utilitariste » correspond à une politique de formation orientée vers l'acquisition de compétences « utiles » pour l'entreprise, c'est-à-dire en adéquation avec les besoins de ses activités productives, en permettant aux salariés de bénéficier d'une croissance de leurs revenus par la voie d'une promotion. Elle est cohérente avec une forme de paternalisme, comme le suggère Zimmermann (2011). La dimension « libertarienne » vise plutôt à la

valorisation du « capital humain » des salariés individuels, dans une visée de mobilité de ceux-ci. Un des enjeux est ici la valorisation de l'« employabilité » des salariés, entendue comme leur capacité à retrouver un emploi hors de l'entreprise, en envisageant ces derniers comme des « entrepreneurs » individuels gérant un « portefeuille de compétences »<sup>3</sup>. Le modèle de l'« entreprise capacitante » qui se dégage du cas « Bigtruck », longuement analysé par Zimmermann (op. cit.), se fonde sur des formes de participation des travailleurs aux différents niveaux de l'organisation productive, pour permettre l'élaboration d'une politique de formation répondant aux besoins des acteurs.

## ***2. Les restructurations comme mises à l'épreuve de l'engagement***

### **2.1. Les restructurations comme situations-limites dans les conflits du travail**

Face au pouvoir de l'employeur qui se manifeste à travers les décisions engageant l'avenir du collectif de travail et de ses membres, la grève et l'expression des représentants des salariés à travers les institutions représentatives du personnel traduisent une capacité de mobilisation collective tendant à peser sur les choix collectifs voire à les définir. Mais dans le cas des restructurations et des licenciements collectifs, on touche à la limite du conflit et de la mobilisation collective, souvenons-nous de la phrase de Bourdieu sur la coopération contractuelle : le groupe dans ce cas « trouvant sa raison d'être hors de lui-même, dans l'objectif futur défini par le contrat, il cesse d'exister en même temps que le contrat qui le fonde. » La grève elle-même pourrait apparaître comme une accélération de ce qu'attend la direction de l'entreprise, c'est-à-dire sa fermeture ou la réduction de son activité et de ses effectifs. Il en résulte une interrogation sur la nature même des conflits que suscitent les restructurations : « Faut-il parler de conflits du travail à propos des conflits de défense de l'entreprise ? Du côté des pouvoirs publics, n'est-il pas significatif que le ministre de l'Industrie – et non celui du Travail – soit le plus souvent l'interlocuteur des grévistes qui pressent le gouvernement de trouver une solution *industrielle* à leur problème de l'emploi. » (Adam et Reynaud 1978, p. 314).

Les premières grandes restructurations des années 1960 répondent à des politiques industrielles de renforcement de la *compétitivité* par la constitution de « champions nationaux », au centre du Vème Plan de 1965. Ces restructurations s'accompagnent d'une

---

<sup>3</sup>. Cette conception renvoie à une conception du salarié « comme entrepreneur de sa propre carrière » (Lallement 2007, p. 141) encouragée en France par le MEDEF, dans une perspective de fluidité du marché du travail.



relance de l'activité économique et sociale des comités d'entreprise, à travers une loi de 1966 imposant la consultation des comités en matière d'emploi. Mais le bilan tiré alors par un acteur<sup>4</sup> d'une restructuration intervenue dans la sidérurgie stéphanoise tend à conclure que la consultation du comité central de son entreprise, dont il est secrétaire général, tient plus de l'« alibi » que de la cogestion. L'édifice juridique paraît ainsi jusque dans les années 1970 conforter cette domination de l'impératif économique décidé aux plus hauts niveaux de l'Etat, en réservant aux partenaires sociaux et à l'Inspection du travail, par l'intermédiaire de l'autorisation administrative de licenciement, le soin de contrôler l'« accompagnement social » des restructurations. Les pré-retraites soutenues par le Fonds National de l'Emploi apparaissent comme le moyen privilégié de réduire les effectifs, en répondant parfois aux attentes des salariés eux-mêmes et des syndicats qui y voient l'occasion d'épargner aux plus âgés les souffrances d'un travail industriel épuisant (Guillemard 19XX).

## **2.2. La passion du droit**

Face à cette dynamique de restructurations imposant une forme de nécessité économique au devenir des salariés, les conflits des années 1970, Lip, Rateau etc. traduisent une première réorientation vers la critique de la gestion de l'entreprise par les salariés et leurs représentants, selon Adam et Reynaud (1978). Cette situation se renforce au cours des années 1980, après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement qui confère une place plus importante à l'information-consultation du comité d'entreprise. Le rôle des experts économiques conforté par les lois Auroux de 1983 y devient crucial dans le développement d'une jurisprudence tendant à l'allongement de la durée des procédures allant parfois jusqu'à 6 mois un an. Mais c'est une loi de janvier 1993 introduisant l'obligation de prévoir des reclassements dans les plans sociaux, une intervention de l'Inspection du travail (à travers la possibilité de dresser un constat de carence du plan social) et une sanction de nullité frappant la procédure de licenciement et ses effets, les licenciements, qui marque un tournant dans ce domaine.

4 conflits paraissent emblématiques de cette période et des ouvertures que porte en elle cette loi de 1993 initiée par les députés socialistes et communistes et portée par Martine Aubry alors Ministre de l'Emploi.

---

<sup>4</sup>. Combe (1969).

### *Affaire n°1 : les maisons champenoises du groupe LVMH*

La première mobilisation significative de la loi intervient au cours de l'été 1993, dans le cadre du licenciement collectif engagé au sein des maisons champenoises du groupe LVMH en mai de la même année. Ce licenciement collectif introduit une rupture dans ces entreprises, qui n'avaient pas connu de suppressions d'emplois depuis les années 1930. Il intervient dans un contexte marqué par un ancrage syndical important de la CGT et par une tradition de négociation bien établie. Il s'accompagne de manifestations parallèlement à la procédure d'information-consultation du comité de l'Unité Economique et Sociale. Mais, face au refus de toute remise en cause des suppressions d'emplois par la direction, la dernière réunion du comité d'entreprise aboutit à une séquestration de la direction à Epernay, qui se dénoue, au mois de juillet par une action en justice sur la base de la loi de 1993. Le tribunal de Châlons, puis la Cour d'appel de Reims annulent la procédure, au motif de l'absence de consultation du comité d'entreprise, au vue du refus de toute discussion par la direction et en dépit des conditions de départ très favorables faites aux salariés. Les licenciements sont abandonnés par la direction au cours de l'automne et les salariés reprennent leur travail.

La mobilisation du droit conduit à un blocage complet du projet de la direction, à partir d'une mobilisation collective qui repose sur un collectif de travail que les offres indemnitaires de la direction n'ont pas divisé. Cette mobilisation du droit part d'une réflexion sur la loi engagée dès le début 1993 par un responsable de l'Intersyndicat du champagne et un avocat, pour en définir les ouvertures. Mais sa réussite s'appuie sur une connaissance de l'activité, en ayant identifié l'opération cruciale que constitue le tournage des bouteilles pour éliminer les dépôts de la seconde fermentation et les dangers de l'innovation technologique que constitue l'introduction d'une bille bactérienne pour éliminer ces dépôts. Elle s'appuie également sur une connaissance du marché, en ayant identifié le rôle essentiel du prix du raisin, de plus en plus rare dans la zone d'appellation contrôlée, dans la baisse des marges des entreprises. Elle est enfin le résultat d'une préparation engagée dès l'intervention du cabinet Mac Kinsey visant à accroître la productivité par des procédés de *benchmarking*, mais permettant d'anticiper l'annonce du licenciement collectif, du côté des représentants salariés.

L'engagement que révèle cette affaire repose sur un sentiment d'appartenance des individus à une collectivité définie par un produit dont on est fier et par une organisation du travail que l'on maîtrise.

### *Affaire n°2 : la Samaritaine 1993-1997*

La Samaritaine connaît un licenciement collectif à partir du printemps 1993, qui donne lieu d'entrée de jeu à un constat de carence de l'Inspection du travail dont la direction ne tient pas compte. Les élus du personnel se trouvent alors confrontés à des différences d'approche, faisant écho aux divisions des salariés. D'un côté le souci de négocier des conditions de départ les meilleures possibles, de l'autre, le projet de remettre en cause la procédure de licenciement avancé par la secrétaire CGT du comité d'entreprise qui s'appuie sur la connaissance de la loi, tirée de sa lecture de l'*Humanité*. Il en résulte des hésitations permettant à la procédure de licenciement d'aller à son terme en septembre, avant que le comité d'entreprise ne s'engage dans une action en nullité du licenciement en octobre. Le tribunal donne raison au comité en 1994, jugement confirmé par un arrêt de la cour d'appel en 1995. Parallèlement, les élus du personnel réussissent à convaincre des salariés licenciés de se lancer dans une action devant les prud'hommes pour obtenir la nullité de leur licenciement. Cet ensemble d'actions individuelles soutenues syndicalement conduit aux arrêts de la Cour de cassation de février 1997 confirmant la nullité du licenciement, autrement dit la continuité du contrat depuis octobre 1993 pour les salariés licenciés, impliquant pour l'entreprise le retour de ces salariés dans leur emploi et le versement des salaires sur la période en question.

La mobilisation du droit intervient ici 'après la bataille', en ayant une portée juridique de premier plan, mais dans une collectivité de travail relativement incertaine de son unité et de son avenir.

### *Affaire n°3 : Les collants Le Bourget*

Les collants Le Bourget connaissent une période de difficultés économiques importantes au cours de l'année 1994, ce qui conduit à la reprise de l'entreprise par un groupe de financiers au terme d'une intervention du Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (le mystérieux CIRI) apportant à cette reprise le soutien de subventions publiques. La situation de l'entreprise est le résultat de son déréférencement par une centrale d'achats, à la suite de malfaçons sur des modèles bas de gamme réalisés en Turquie. Cela conduit à une absence d'activité dans l'usine de Fresnoy-le-Grand, avec une forme de désespoir des salariés qui « font leur plan social ». La procédure de licenciement collectif engagée au début de 1995 se trouve cependant suspendue puis annulée par le tribunal de grande instance de Saint-Quentin en avril-mai 1995 sur la base d'une information incomplète du comité d'entreprise relance la mobilisation des salariés. Cette annulation de la procédure de licenciement permet l'engagement d'une négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (selon

un amendement 'de Robien' à la loi quinquennale sur l'emploi de 1993) qui permet de réduire substantiellement le nombre d'emplois supprimés.

La mobilisation du droit et des décisions favorables, relancent ainsi la mobilisation collective, en réactivant une forme d'engagement qui, sous la pression de l'inactivité dans l'entreprise, s'était relâché.

#### *Affaire n°4 : Neyrpic*

Au cours des années 1980 et 1990, l'entreprise Neyrpic, filiale du groupe Alsthom à Grenoble, connaît une succession de licenciements collectifs conduisant à une fonte progressive des effectifs, notamment ouvriers. L'annonce d'un nouveau licenciement collectif en janvier 1996 rend manifeste aux yeux des salariés la possibilité d'une délocalisation de l'entreprise vers les marchés émergents que constitue, dans son domaine, la fabrication de turbines pour des barrages, le Brésil et la Chine. La procédure de licenciement se déroule dans un contexte de mobilisation et de grève. La première réunion du comité d'entreprise se limite au mandatement d'un expert. La deuxième réunion, consacrée à l'analyse des données économiques, est précédée d'une pétition signée par l'ensemble du personnel. Elle dure quatre jours, avec séquestration de la direction, occupation des bureaux du directeur, découverte de documents attestant de la falsification des données comptables pour minorer le chiffre d'affaires et justifier les suppressions d'emplois. La troisième réunion qui se tient au mois d'avril dure dix minutes. Un jugement du tribunal de grande instance ordonne alors en référé la suspension de la procédure de licenciement tant qu'une nouvelle réunion ne se sera pas tenue. Un jugement sur le fond annule la procédure de licenciement au mois d'août 1996, au vu de l'inexactitude des données avancées par la direction qui font apparaître des changements dans les méthodes de comptabilisation des chantiers et l'omission d'un certain nombre d'affaires en cours. Cette décision aboutit à un changement de direction et à une reprise de l'activité pour faire face à l'ensemble des chantiers en cours, notamment la réalisation de turbines géantes pour le barrage des Trois Gorges en Chine qui implique l'ouverture d'une installation à La Ciotat pour des raisons de transport.

Dans ce cas, la mobilisation du droit est le résultat d'une forme d'engagement « informé » fondé sur la connaissance du produit fournie par les ingénieurs et les cadres en charge de la gestion des chantiers.

Ces affaires s'inscrivent dans une série de décisions de justice plus fournie, décisions relayées par la presse syndicale et juridique qui participe de la « jurisprudence », au sens

d'une analyse des différentes interprétations recevables de la loi dans un ensemble borné par les interventions de la Cour de cassation. La jurisprudence autour de cette loi de 1993 connaît d'importants enrichissements au cours des années 1990. Elle connaît une forme d'internationalisation à travers l'affaire suscitée par la fermeture du site de Renault à Vilvorde dans la banlieue de Bruxelles. La mobilisation des travailleurs belges est alors fortement soutenue par le comité d'entreprise européen, à travers notamment une action en justice du Comité d'entreprise européen donnant lieu à un jugement du tribunal de grande instance de Nanterre et un arrêt de la cour d'appel de Versailles. Ces décisions rendues par la justice française ordonnent à la direction du groupe de surseoir à la fermeture du site de Vilvorde, avant que ne soit reprise une procédure d'information-consultation donnant la priorité au comité d'entreprise européen.

### **2.3. De la Loi de Modernisation Sociale aux accords de méthode, les derniers feux d'une « logique d'engagement »**

La Loi de Modernisation Sociale promulguée en 2002 a entériné cette jurisprudence, en renforçant la recherche de reclassement interne à l'entreprise et au groupe, en confirmant la nullité du licenciement individuel en cas de nullité de la procédure de licenciement collectif et en prévoyant une information économique du comité d'entreprise pouvant donner lieu, le cas échéant à un arbitrage sur les contre-propositions avancées par ce dernier. Elle a été aménagée par une loi de janvier 2003 suspendant la possibilité d'un veto suspensif et introduisant la possibilité de négocier des accords collectifs aménageant la procédure de licenciement collectif. Cette orientation a été confirmée dans la loi de 2005 dite de « cohésion sociale », avec un volet prévoyant une obligation triennale de négociation en matière de GPEC, le maintien des accords aménageant la procédure.

La pratique des accords de méthode telle que nous avons pu l'appréhender à partir de 20 monographies prises dans l'ensemble des 800 accords signés entre 2003 et 2008 (Didry et Jobert 2010) fait apparaître une continuité avec la jurisprudence des années 1990. En effet, ces accords interviennent dans des situations où la présence syndicale est forte, avec une familiarité importante à l'égard des procédures de restructurations. Dans l'ensemble, la négociation intègre à la fois le niveau des indemnités de départ, avec le souci de créer une dimension de « volontariat » au départ, mais aussi et centralement le délai et le recours à des experts, en intégrant une expertise économique renforcée et dans quelques cas, le recours à un avocat financé par l'entreprise. Elle conduit en gros à un allongement important de la durée

des procédures, en passant de 2 mois en situation légale à 6 mois, voire un an au terme de la négociation. Elle introduit un chevauchement entre l'action des délégués syndicaux en charge de la négociation d'un accord et celle des élus du personnel, du fait notamment de la syndicalisation des élus et de la présence des délégués au sein des comités d'entreprise. Elle aboutit à un droit de regard des délégués syndicaux sur l'ensemble de la procédure d'information-consultation, mais également sur le reclassement des salariés licenciés dans conditions souvent largement anticipées par les accords de méthode. Le dispositif crée ainsi une ouverture dans les formes de mobilisation collective, en donnant le temps du débat avec les salariés, ainsi que dans les discussions en envisageant non seulement les possibilités de réduire le nombre d'emplois supprimés, mais également les possibilités offertes aux salariés licenciés. Il présente le risque d'une dérive sur la négociation indemnitaire, au détriment d'un examen de la situation économique de l'entreprise et des alternatives aux licenciements, qui pour partie s'est réalisé dans la crise de 2008-2009. Mais il a révélé des dynamiques de moyen terme des entreprises françaises avant la crise sur laquelle nous allons revenir à travers trois cas.

### *Spria, un collectif affaibli*

Il s'agit d'une usine résultant d'un partenariat entre GIAT Industries et un équipementier espagnol pour mettre au point la fabrication d'airbags à partir de la maîtrise de l'explosif. Elle assure la réindustrialisation du bassin d'emploi de Tarbes, à la suite des réductions d'effectifs de GIAT. L'industrialisation du procédé et la mise en place de l'usine dure de 2000 à 2004, avec une irrégularité très importante du temps de travail qui se règle sur le juste à temps pratiqué dans l'industrie automobile. Les salaires sont faibles, la part d'intérimaires dans le personnel, importante. En 2005, l'entreprise est vendue à un groupe américain qui reprend les parts de GIAT industries devenu Nexter, et réalise des airbags pour PSA. Début 2006, la fermeture du département de R&D augure mal de l'avenir et l'annonce de la fermeture du site intervient en septembre, alors que pour la première année, l'usine est bénéficiaire. Le comité d'entreprise dominé par la CGT recourt alors à un expert, dans le cadre des procédures d'information économique et de licenciement collectif, parallèlement à des actions collectives telles que des grèves perlées très efficaces face aux exigences de régularité du juste à temps. La négociation d'un accord de méthode intervient à la suite d'une suggestion de l'expert, qui avance le défaut de consultation du comité européen de l'entreprise pour agiter la menace d'une action en justice.

La négociation vise alors à accroître la durée de l'information-consultation, mais dans la perspective d'un accroissement des indemnités transactionnelles de départ<sup>5</sup> et du reclassement des salariés à travers des commissions de reclassement réunissant deux membres du comité d'entreprise, le cabinet mandaté, la DDEFP, l'ANPE, l'UNEDIC. La mise en place de groupes de travail vise à réaliser cette finalité. Deux facteurs orientent la négociation dans ce sens.

a. La faiblesse des salaires et de l'intérêt du travail qui conduit les salariés et leurs élus à privilégier le reclassement externe.

b. La position du directeur de site, sans capacité de décision sur les emplois et dépendant de la position de la direction du groupe.

La fermeture conduit à des départs en préretraite, au chômage, vers des emplois commerciaux, dans un contexte de « démoralisation » face à un groupe ayant pour objectif de prendre pied dans les fournisseurs de PSA, en délocalisant la production en Slovaquie.

#### *Faurecia, la découverte de l'entreprise par les élus du personnel*

La réduction des effectifs est programmée par la direction de l'entreprise à partir de l'identification d'une crise durable de l'automobile au cours des années 2000. Elle fait également suite au souci affiché par Renault de sortir d'une situation de monopole dans son approvisionnement en sièges, avec des exigences croissantes en matière de coûts et de prescriptions techniques. Elle est précédée par des fermetures de sites très conflictuelles, comme celle du site Bertrand Faure de Nogent sur Marne en 2000 ayant donné lieu à une longue procédure juridique au terme de laquelle l'entreprise s'est vue condamnée à verser en 2003 un rappel de trois années de salaires à 185 salariés licenciés.

La direction a l'initiative d'un accord de méthode en 2005 pour débattre du « redéploiement » envisagé par la direction. Cet accord conduit à la création d'un groupe composé d'élus du comité central d'entreprise qui, pendant le dernier trimestre 2005, va enquêter sur les différents établissements du site pour évaluer la possibilité d'une « spécialisation » des sites et limiter les suppressions d'emplois. Le secrétaire du CCE y trouve une occasion de connaître l'ensemble des sites, en élargissant son horizon au-delà de l'établissement où il est élu. Ce processus est l'occasion de proposer des aménagements pour certains sites, d'envisager des reconversions pour d'autres sites et d'étaler les suppressions d'emplois (un millier, principalement ouvriers) sur trois ans (2005-2008), à travers la

---

<sup>5</sup>. 14 k€ plus deux fois le montant de l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement pour les non cadres et 6 mois de salaires pour les cadres.

négociation d'un accord de GPEC 'défensive'. Cet étalement des suppressions d'emplois permet d'envisager un jeu sur les départs en retraite et les reclassements internes.

Il en résulte un processus dans lequel les responsables syndicaux tentent de défendre leur site malgré tout, avec un regard sur le développement de l'activité à l'échelle européenne et le constat d'un transfert d'activité vers la Pologne. La réduction des effectifs ouvriers s'accompagnent dans le même temps d'une perte d'influence de la CGT et de l'arrivée d'une majorité CFDT (plus implantée dans le collège cadres et ingénieurs), confortée par la sécurisation des sites de R&D comme celui d'Etampes.

La rupture de ce processus intervient en 2009 avec la mise en œuvre de suppressions d'emplois répondant à la situation de crise économique, ce qui conduit à attaquer les effectifs ingénieurs et à la séquestration de la direction à Etampes.

#### *Sony-BMG un afflux de volontaires au départ*

La négociation d'un accord de méthode est engagée début 2005 à la suite de la fusion entre Sony et BMG, sociétés d'éditions musicales. Cet accord intervient pour organiser le rapprochement des statuts des salariés appartenant aux deux entités, l'emménagement dans de nouveaux locaux en proche banlieue et le départ de 170 salariés sur 450. Il est négocié dans un contexte de tension forte entre les directions et les personnels des deux entités. La négociation porte dans un premier temps sur le calendrier de consultation des différentes instances représentatives, comités des entreprises, CHSCT et sur les indemnités de départ. L'enjeu pour les délégués syndicaux est de favoriser le « volontariat » par des primes attractives. La procédure d'information-consultation élargie dure jusqu'en mai 2005, conduisant à la suppression de 130 emplois, mais avec 150 volontaires au départ, principalement au sein de Sony. La première suppression d'emplois conduit donc à rejeter 20 volontaires au départ. Un plan de départs volontaires intervient en novembre 2005 pour régler le cas de ces 20 volontaires, avec cette fois des conditions moins incitatives au départ pour tenter de limiter les départs dans une situation à front renversé où la direction affronte la revendication de départ de la part des salariés.

#### ***Conclusion : l'affaiblissement de l'engagement et la crise de l'entreprise***

La logique d'engagement que porte en lui le contrat de travail repose sur un dualisme structurel qui tient à la formation d'un lien juridique entre le salarié et l'employeur et à l'accès du salarié à un collectif du travail. Le lieu de travail apparaît alors comme un espace de



coopération, débordant le contrôle de l'employeur. Cette dimension collective trouve une expression au travers d'instances représentatives du personnel en mesure de contrebalancer le pouvoir de l'employeur, en pesant notamment sur les décisions portant sur l'avenir du collectif.

La loi de 1993 a conféré au comité d'entreprise une capacité nouvelle de contrôle sur les procédures de licenciement collectif qui s'est traduite par une jurisprudence importante que la Loi de Modernisation Sociale a intégrée et développée. La dimension de négociation ouverte par la loi de 2003 puis celle de 2005 s'inscrit dans le prolongement de cette jurisprudence, en encourageant un débat sur l'emploi, mais aussi sur le suivi des salariés licenciés. La dimension d'engagement se retrouve dans le souci affirmé par les responsables syndicaux et les délégués du personnel « de ne laisser personne sans solution ». L'observation des pratiques de négociation qui en résultent conduit cependant à un constat contrasté.

- La négociation de délais d'information-consultation plus longs des élus du personnel, l'implication des représentants syndicaux, permet d'envisager la question de l'emploi sur le moyen terme. Elle tend à encourager une démarche de Gestion Prévisionnelle, qui demeure toutefois sur le terrain de la gestion de suppressions d'emploi.
- Cette négociation se heurte à la difficulté de trouver des interlocuteurs patronaux en mesure de débattre de l'emploi, les décisions dans ce domaine se trouvant prises à des niveaux éloignés des lieux de travail. Il en résulte d'importants reculs des débats sur la situation économique des entreprises et une orientation plus marquée sur la compensation financière des départs.

La crise économique et financière des années 2008 et 2009 a encouragé la négociation indemnitaire, face à la difficulté de débattre de l'emploi dans l'entreprise. La montée croissante des plans de départs volontaires tend ainsi à faire apparaître une remise en cause profonde de la logique d'engagement au travail, avec la jurisprudence de la Cour de cassation tendant à distinguer licenciement collectif et plan de départs volontaires et la création de la rupture conventionnelle par l'accord de modernisation du marché du travail. Dans ce processus, le diagnostic communément partagé, depuis le rapport Boissonnat en 1995, d'une crise du droit du travail que révélerait un niveau élevé de chômage semble à son tour contribuer à une crise plus profonde, qui touche l'entreprise elle-même et affecte de manière forte l'engagement au travail. En effet, les politiques de flexicurité qui en résultent, dont la rupture conventionnelle du contrat de travail est l'expression la plus accomplie, confortent la difficulté des instances représentatives du personnel à trouver un interlocuteur patronal

décisionnaire en matière d'emploi. Elles rencontrent le projet largement partagé actuellement d' « entreprise sans usine » avancé par Alcatel au début des années 2000, en encourageant délocalisation et affaiblissement de l'industrie en France. Il est ainsi sans doute temps de tourner la page ouverte en 2003, en s'interrogeant sur la dimension constitutive de l'entreprise que constitue l'activité collective des salariés, et la nécessaire démocratisation des choix collectifs dans l'entreprise qu'elle implique. Dans ce cas, le détour par la négociation sur l'emploi pourrait alors être la base d'une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi conçue non plus comme une atténuation des réductions d'emplois, mais comme la base d'une politique d' « inclusion sociale ».